

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**В. В. Гриненко**

**Методичні вказівки**

до виконання контрольних завдань  
з дисципліни

**„АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ”**

*(для студентів 4 курсу денної і 3 курсу заочної форм навчання  
напряму підготовки 0502 (6.030601) – «Менеджмент»)*

**Харків – ХНАМГ – 2010**

Методичні вказівки до виконання контрольних завдань з дисципліни „Аналіз і удосконалення бізнес-процесів”(для студентів 4 курсу денної і 3 курсу заочної форм навчання за напрямом підготовки 0502 (6.030601) – „Менеджмент”) / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: В.В. Гриненко – Х.: ХНАМГ, 2010 – 28 с.

Укладач : В.В. Гриненко

Рецензент: к.е.н. проф. Є.М. Кайлюк

Рекомендовано кафедрою МіМвМГ, протокол № 2 від 23.09.2009 р.

## ЗМІСТ

1. Загальна частина .....	4
2. Критерії оцінювання .....	6
3. Практичні завдання до контрольних робіт .....	8
Завдання 1 .....	8
Завдання 2 .....	9
Завдання 3 .....	10
Завдання 4 .....	11
Завдання 5 .....	12
Завдання 6 .....	13
Завдання 7 .....	14
Завдання 8 .....	15
Завдання 9 .....	17
Завдання 10 .....	18
Завдання 11 .....	19
Завдання 12 .....	20
Завдання 13 .....	21
Завдання 14 .....	22
Завдання 15 .....	23
Завдання 16 .....	24
Завдання 17 .....	25
4. Перелік теоретичних питань .....	26
Список літератури .....	27

## **1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА**

1.1 Метою дисципліни є навчити студентів новітнім методам аналізу і вдосконалення менеджменту, ознайомити з впливом сучасних інформаційних технологій на організацію роботи на підприємствах і в установах.

1.2 Програмою дисципліни передбачається вивчення трьох змістових модулів і виконання розрахунково-графічної роботи. Зміст кожного модуля наступний:

1.3 Змістові модулі дисципліни

ЗМ 1. Сучасні концепції вдосконалення бізнес-процесів

- Поняття бізнес-процесів. Підходи до вдосконалення бізнес-процесів. (методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, концентроване покращення процесу, реінжиніринг процесу)
- Моделювання бізнес-процесів. Підходи і методи.(Необхідність моделювання бізнес-процесів, процесно- й предметно- орієнтовані підходи до моделювання, їх недоліки й переваги), (2 заняття)
- Технологія APIC - архітектура інтегрованих інформаційних систем. Інструментальний засіб ARIS. (Архітектура. Принципи методології APIC, можливості інструментального засобу ARIS), (2 заняття)

ЗМ 2. Методи аналізу бізнес-процесів

- CASE-технології в моделюванні бізнес-процесів (еволюція CASE-технологій, класифікація CASE-засобів, склад структура і функціональні особливості CASE-засобів).
- Роль інформаційних технологій у вдосконаленні бізнес-процесів (2 заняття) (Опис впливів сучасних інформаційних технологій на бізнес-процеси на прикладах досвіду лідерів світового бізнесу).

- Організація вдосконалення бізнес-процесів (Команда проекту вдосконалення бізнес-процесів, лідер проекту, план проекту, умови успішного виконання проекту).
- Документування бізнес-процесів (визначення цілей документування, рівень деталізації документування, розробка набору методик документування).
- Визначення можливостей для покращення бізнес-процесів (Причини дефектів бізнес-процесів, аналіз своєчасності виконання, тривалості й вартості бізнес-процесів, ABC-аналіз бізнес-процесів).

### ЗМ 3. Інструменти моделювання і аналізу бізнес-процесів

- Принципи вдосконалення бізнес-процесів (2 заняття) (Опис принципів вдосконалення бізнес-процесів на прикладах лідерів світового бізнесу)
- Проектування нових бізнес-процесів (Методи, технологія та документація при проектуванні адміністративних бізнес-процесів)
- Впровадження бізнес-процесів (Формування команди впровадження нових бізнес-процесів, розробка плану впровадження, порівняння результатів з цілями)
- Керування бізнес-процесами для постійного покращення (Концепція неперервного покращення бізнес-процесів на прикладах досвіду лідерів світового бізнесу)

- 1.4 Метою контрольних робіт є перевірка знань, отриманих шляхом самостійного опрацювання теоретичних питань і практичних завдань з дисципліни.
- 1.5 Персональне завдання на контрольну роботу кожному студенту складається з двох теоретичних питань і практичного завдання. Перелік теоретичних питань наведений у п.5 контрольних завдань.
- 1.6 Суть питання теоретичного розділу розкривають детально. Основою для відповіді мають служити матеріали з літературних джерел. Для відповіді слід користуватися декількома навчальними посібниками. Загальний

обсяг теоретичного розділу не повинен бути менше 1 сторінки тексту на кожне питання.

1.7 Кожний студент повинен виконати практичне завдання

1.8 Форма контролю знань студентів – залік. Для підготовки до заліку необхідно вміти вирішувати практичні завдання і відповісти на теоретичне запитання.

## 2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Результати виконаного контрольного завдання оцінюють за чотирибальною системою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно».

До складу кожного контрольного завдання включено:

- практичне завдання з моделювання бізнес-процесів;
- 2 теоретичних питання.

Кожне контрольне завдання оцінюють окремо. Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній із суми оцінок кожного завдання. Якщо одна з оцінок «незадовільно», то загальна оцінка не може бути вищою за «задовільно». Для оцінки рівня виконання студентами контрольного завдання використовують такі критерії.

Для оцінки відповіді на **теоретичне питання**:

- **оцінку 5 балів** ставлять за глибоке або повне засвоєння програмного матеріалу, рекомендованої літератури, чітке володіння понятійним апаратом, повну відповідь на кожне запитання. Оформлення відповіді повинне бути акуратним, логічним і послідовним;

- **оцінку 4 бали** ставлять за вимогами до відмінної оцінки: повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, усвідомлене застосування знань. Але при цьому припускаються незначні погрішності, або не зовсім вдало розкрито суть питань, порушена послідовність та логіка

відповідей, недостатньо добре обґрунтовані зроблені висновки, які суттєво не впливають на повноту й змістовність відповіді;

- **оцінку 3 бали** ставлять студенту за незнання значної частини програмного матеріалу, при умовах, що суть питання розкрита дуже поверхово, без належних висновків, або ці висновки мають загальний характер;

- **оцінку 2 бали** ставлять студенту, який не опанував програмний матеріал, надав неправильні відповіді на запитання, за нерозкриття суті питання, а також за невірні висновки або за їх відсутність.

Для оцінки вирішення практичного завдання з моделювання бізнес-процесів:

- **оцінку 5 балів** ставлять за побудову методологічно правильної моделі, що повністю відповідає вихідним даним. Оформлення відповіді повинне бути акуратним, логічним і послідовним;

- **оцінку 4 бали** ставлять за вимогами до відмінної оцінки але при цьому припускаються незначні погрішності у формування або оформленні моделі

- **оцінку 3 бали** ставлять студенту за значні помилки при побудові моделі які призвели до невідповідності моделі вихідним даним

- **оцінку 2 бали** ставлять студенту, який не зміг побудувати модель бізнес-процеса

### **3. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

#### **Завдання 1**

##### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему оформлення кредиту в IBM Credit до вдосконалення.
2. Пояснити причини реорганізації процесу.
3. Визначити шляхи реорганізації.

##### **Текстовий опис процесу оформлення кредиту в IBM Credit до вдосконалення**

Коли торгові агенти «ІБМ» на місцях дзвонили з проханням про кредитування продажів, вони потрапляли до одного з 14 чоловік, які сиділи за столом в конференц-залі «ІБМ Кредит». Той, хто відповідав на дзвінок, реєстрував запит про фінансову операцію на аркуші паперу. Це був перший етап.

На другому етапі інший співробітник доставляв цей аркуш вгору, в кредитний відділ, де фахівець вводив інформацію в комп'ютерну систему і перевіряв платоспроможність потенційного позичальника. Потім цей фахівець записував результати перевірки все на тому ж аркуші паперу і відправляв його в наступну ланку процедурного ланцюжка — в комерційний відділ.

Комерційний відділ відповідав за зміну стандартного кредитного договору відповідно до запитів клієнта. У даному відділі була власна комп'ютерна система. Після складання тексту договору спеціальний співробітник відділу комерційних операцій вносив всі особливі умови кредитування до бланка запиту — все того ж аркуша паперу. Цим завершувався третій етап.

Далі (етап четвертий) запит поступав до особи, яка займалася калькуляцією цін та дані в електронну таблицю на своєму персональному комп'ютері, щоб визначити, яку процентну ставку треба призначити клієнту.



Розмір ставки знову ж таки записувався на паперовому бланку запиту, який разом з іншими паперами потрапляв в канцелярію, на п'ятий етап.

У канцелярії адміністратор перетворював всю отриману інформацію на лист, готовий до відправки торговому представникові по «Федерал Експрес».

Виявилося, що на обробку одного запиту потрібно 90 хвилин чистого часу, тобто всього півтори години! А решта часу — тепер він складав в середньому. сім днів — йшло на пересилку запиту з одного відділу в інший.

## **Завдання 2**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом побудувати схему оформлення кредиту в IBM Credit після вдосконалення.
2. Пояснити сутність проведеного вдосконалення.
3. Визначити які принципи реорганізації процесів застосовані у даному випадку.

Текстовий опис процесу оформлення кредиту в IBM Credit після  
вдосконалення.

"ІБМ Кредит Корпорейшн" замінила своїх фахівців (з перевірки платоспроможності, калькуляції цін і т. д.) на працівників широкого профілю. Тепер замість того, щоб пересилати запит з відділу у відділ, один співробітник, так званий координатор операції, оформляє його від початку до кінця. Ніякої поетапної пересилки! Час оформлення кредиту скоротився до 4 годин.

"ІБМ Кредит Корпорейшн" розробила також в допомогу координаторам нову, вдосконалену комп'ютерну систему, яка дозволяла вирішувати всі завдання, що виникають у процесі оформлення кредиту. Якщо виникала дійсно складна ситуація, то співробітник міг звернутися за допомогою до невеликої групи висококваліфікованих фахівців - експертів, але навіть і в таких випадках була відсутня яка-небудь передача документів з відділу у відділ, оскільки координатори операцій і експерти працювали разом як одна команда.

## **Завдання 3**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії „Форд” до вдосконалення.
2. Пояснити причини реорганізації процесу.
3. Визначити шляхи реорганізації

Текстовий опис процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії  
„Форд” до вдосконалення

Використовуваний раніше «Фордом» процес закупівлі комплектуючих був традиційним. Він починався з того, що відділ закупівель посилав продавцеві замовлення-наряд, копія якого відправлялася у відділ по роботі з рахунками постачальників. Коли продавець відпускав товар і він доставлявся до «Форда», клерк у відділі приймання заповнював спеціальний бланк з описом товару і посилав його у відділ по роботі з рахунками постачальників. Тим часом продавець посилав свій інвойс у відділ по роботі з рахунками постачальників.

Тепер у цього відділу були три документи, що мають відношення до товару, який поступив: замовлення-наряд, документи про отримання товару і інвойс. Якщо у всіх трьох не було розбіжностей, співробітник відділу здійснював платіж. У більшості випадків так і траплялося, але час від часу з'являлися помилки. У випадку з відділом «Форда» по роботі з рахунками постачальників службовці витрачали левову частку свого часу на прояснення нечастих ситуацій, коли документи — замовлення-наряд, документи про отримання товару і інвойс розходилися. Іноді для ухвалення рішення були потрібні тижні й немислима кількість роботи, щоб з'ясувати причини розбіжностей в документах і усунути їх.

## **Завдання 4**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії „Форд” після вдосконалення.
2. Пояснити сутність проведеного вдосконалення.
3. Визначити, які принципи реорганізації процесів застосовані у даному випадку.

Текстовий опис процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії  
„Форд” після вдосконалення

Новий процес обробки рахунків постачальників, прийнятий у «Форді», радикально відрізнявся від колишнього. Співробітникам більше не доводилося звіряти замовлення-наряди з інвойсом і документами про отримання товару перш за все тому, що новий процес взагалі усунув інвойси. Результати виявилися істотними. Тепер для оплати рахунків постачальників замість колишніх, 500 співробітників було потрібно лише 125. Новий процес протікав таким чином. Коли покупець у відділі закупівель оформляв замовлення продавцеві на постачання, він одночасно вводив своє замовлення в базу даних, що працює в режимі «он-лайн». Продавець, як і раніше, посилав товар у відділ приймання. Коли товар поступав туди, співробітник відділу приймання перевіряв на комп'ютері за базою даних, чи співпадають характеристики прибулого товару з відповідними показниками в замовленні-наряді. При цьому існують тільки два можливі варіанти: співпадають чи ні. Якщо співпадають, то службовець відділу приймає товар і натискає клавішу на пульті управління базою даних, в яку поступає повідомлення, що товар отриманий. Квитанція на товар тепер введена в базу даних, і комп'ютер автоматично складає чек і посилає його продавцеві у визначений час. Якщо раптом характеристики доставленого товару в чомусь не співпадуть із замовлення-нарядом з бази даних, то службовець відділу приймання відмовиться приймати товар і відправить його назад продавцеві.

## Завдання 5

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” до вдосконалення.
2. Пояснити причини реорганізації процесу.
3. Визначити шляхи реорганізації

Текстовий опис процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” до вдосконалення

Більшість процесів розробки продукту є або послідовними, що уповільнює їх, або паралельними, що також уповільнює їх, але з іншої причини. При послідовному процесі окремі люди або групи людей, які трудяться над одним компонентом продукту, перш ніж почати роботу на своєму етапі, чекають завершення попереднього. Проектувальники корпусу камери, наприклад, можуть робити свою роботу першою, за ними в справу вступають розробники затвора фотокамери, потім розробники механізму перемотування плівки і т. д.. Не доводиться дивуватися, чому цей процес затягується.

При паралельному процесі проектування всі частини фотокамери розробляються одночасно і інтегруються в кінці процесу. Проте даний метод породжує свою проблему: звичайно підсистеми не відповідають один одному, оскільки навіть якщо б всі групи працювали на основі єдиного проекту фотокамери, зміни — часто у вигляді поліпшень — постійно мали б місце, але не були б відомі іншим групам. У такому разі, коли передбачається, що фотокамера готова для розгортання її виробництва, доводиться повертатися до початкового проекту для узгодження з ним отриманого результату.

Колишній процес розробки продукту в «Кодаку» був частково послідовним і частково паралельним, але в цілому повільним. Проектування фотокамери здійснювалося паралельно за наявності тих, що супроводжували цей метод проблем, а розробка промислового устаткування проводилася в кінці послідовним способом. Виробничі інженери «Кодака» навіть не приступали до роботи до закінчення 28 тижнів після початку діяльності інженерів-проектувальників.

## **Завдання 6**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” після вдосконалення.
2. Пояснити сутність проведеного вдосконалення.
3. Визначити які принципи реорганізації процесів застосовані у даному випадку.

Текстовий опис процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” після вдосконалення.

Кодак» провів реінжиніринг процесу розробки продукту шляхом інноваційного використання технології, названої «комп'ютеризоване проектування і виробництво» (Кад/кам). Ця технологія дозволяє інженерам займатися проектуванням на комп'ютерах (робочих станціях) замість креслярських столів. Сама по собі робота на екрані, а не на папері могла зробити індивідуальну працю проектувальників продуктивнішою, проте таке застосування даної технології вплинуло б мінімально на процес в цілому.

Технологією, що дозволила «Кодаку» провести реінжиніринг даного процесу, була інтегрована база даних про процес проектування продукту. Щодня в базу даних поступали результати роботи інженерів і сполучалися в єдине ціле всі їх індивідуальні зусилля. Кожен ранок групи проектувальників і окремі інженери перевіряли базу даних, щоб з'ясувати, чи не виникла якась проблема в результаті вчорашньої діяльності інших працівників — для них або для всього проекту. Якщо це відбувалося, вони вирішували проблему негайно, а не після тижнів або місяців роботи даремно. Більше того, дана технологія дозволяла інженерам-виробничникам почати розробку інструментів і устаткування для виготовлення нового продукту через 10 тижнів після початку процесу його розробки, як тільки проектувальники визначають зразкові контури першого прототипу.

## Завдання 7

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу „Проведення вдосконалення процесу на підприємстві”
2. Визначити логічні розвилки процесу.
3. Визначити, який підхід до вдосконалення процесів описує ця схема.

Текстовий опис процесу „Проведення вдосконалення процесу на підприємстві”

1. Перш ніж **команда з поліпшення процесу** почне розробляти новий процес, необхідно **виявити** які зміни дадуть організації найбільші конкурентні переваги.

2. Далі **команда з поліпшення процесу розробляє "сформульоване уявлення"** про те, яким повинен бути якнайкращий процес і як він повинен функціонувати. Це документ, який звичайно займає 10-30 сторінок.

3. Коли "сформульоване уявлення" готове, команда з поліпшення підбирає мінімально необхідні ресурси для функціонування процесу. Це відбувається таким чином:

- **Вибирається теоретично найменший ресурс** (процес повинен виконуватись на 1 робочому місці за 1 секунду);

- **Визначається чи здійснимий такий процес реально** (чи існують технології з такими можливостями і якщо існують, то скільки процес коштуватиме);

- **Перевіряється отриманий результат на відповідність "сформульованому уявленню";**

- **Якщо** результат відповідає, то переходять до наступного етапу;

- **Якщо** результат не відповідає "сформульованому уявленню", то **підвищують теоретично найменший ресурс** (занижують початкові вимоги до процесу - на 1 робочому місці за секунду ніяк не можна, спробуємо на 3 робочих місцях за 15 хвилин) і **повторюють цикл**.

4. **Команда з поліпшення процесу розробляє "проект процесу"** (це

точніший документ, ніж "сформульоване уявлення")

5. **Будують** імітаційну модель процесу на підставі "Проекту процесу"

6. **Перевіряють** як буде функціонувати процес на імітаційній моделі

7. **Якщо** результати будуть незадовільними, то необхідно повернутися до етапу 3 і повторити цикл

8. **Якщо** результати задовільні, то **теоретична модель реалізується фізично** таким чином:

- моделювання в конференц-залі (без допомоги комп'ютера) для підтвердження обґрунтованості проекту нового процесу;
- моделювання окремих елементів процесу на одному робочому місці для підтвердження деталей;
- моделювання всього процесу в рамках невеликої частини організації.

9. **Якщо** результати на якому-небудь етапі незадовільні, то відбувається повернення до етапу 3.

10. Якщо результати задовільні, то приступають до впровадження нового процесу.

## **Завдання 8**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу реєстрації нового підприємства
2. Визначити можливості для вдосконалення процесу
3. Визначити, які принципи реорганізації процесів можна застосувати.

### **Текстовий опис процесу реєстрації нового підприємства**

Стаття 58 Госп. Кодексу. Державна реєстрація суб'єкта господарювання

2. Державна реєстрація суб'єктів господарювання проводиться у Виконавчому комітеті міської, районної у місті ради або в районній державній адміністрації за місцезнаходженням або місцем проживання даного суб'єкта, якщо інше не передбачено законом.

3. Для державної реєстрації суб'єкта господарювання подаються такі

документи:

- рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу у випадках, передбачених законом;
- установчі документи, передбачені законом для відповідного виду юридичних осіб;
- документ (документи), що засвідчує сплату засновником (засновниками) внеску до статутного фонду суб'єкта господарювання в розмірі, встановленому законом;
- реєстраційна картка встановленого зразка;
- документ, що засвідчує сплату коштів за державну реєстрацію.

6. Державна реєстрація суб'єктів господарювання здійснюється у строк не більше десяти днів з дня подання документів, зазначених у цій статті. Реєструючий орган зобов'язаний протягом цього строку видати суб'єкту господарювання свідоцтво про його державну реєстрацію.

8. Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта господарювання та копія документа, що підтверджує взяття його на облік в органах державної податкової служби, є підставою для відкриття рахунків в установах банків.

18. Положення про порядок державної реєстрації суб'єктів господарювання затверджується Кабінетом Міністрів України.

Витяг з Положення про порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності

10. Свідоцтво про державну реєстрацію є підставою для відкриття розрахункового, валютного і інших рахунків в установах банків, виготовлення друку і штампів.

Зразки друку і штампів затверджуються власником або уповноваженим ним органом і не вимагають додаткового узгодження.

11. Орган державної реєстрації зобов'язаний в 10-денний термін з дня державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності представити зведення про реєстрацію юридичної особи в орган державної статистики і державної податкової інспекції.



## Завдання 9

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись даними таблиці, побудувати схеми послідовності виконання операцій у відповідності із зазначеними принципами реорганізації процесів.
2. Визначити за рахунок чого досягається підвищення ефективності при використанні зазначених принципів
3. Визначити сферу застосування зазначених принципів

Таблиця – Вихідні дані

Декілька робіт об'єднують в одну

До реорганізації	Після реорганізації
1. Початок процесу 2. Операція 1 3. Операція 2 4. Операція 3 5. Кінець процесу	1. Початок процесу 1. Операція 4 2. Кінець процесу

## Завдання 10

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись даними таблиці, побудувати схеми послідовності виконання операцій відповідно до зазначених принципів реорганізації процесів.
2. Визначити, за рахунок чого досягається підвищення ефективності при використанні зазначених принципів
3. Визначити сферу застосування зазначених принципів

Таблиця – Вихідні дані

Існують різні версії процесу

До реорганізації	Після реорганізації
1. Початок процесу	1. Початок процесу
2. Операція 1	2. Або виконуються операції
3. Операція 2	- Операція 1
4. Операція 3	- Операція 5
5. Операція 4	3. Або виконуються операції
6. Операція 5	- Операція 2
7. Кінець процесу	- Операція 3
	- Операція 4
	4. Кінець процесу

## Завдання 11

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись даними таблиці, побудувати схеми послідовності виконання операцій відповідно до зазначених принципів реорганізації процесів.
2. Визначити, за рахунок чого досягається підвищення ефективності при використанні зазначених принципів
3. Визначити сферу застосування зазначених принципів

Таблиця – Вихідні дані

Мінімізація узгоджень

До реорганізації	Після реорганізації
1. Початок процесу	1. Початок процесу
2. Ухвалено рішення	2. Виконуються паралельно:
3. Погоджувати з Орг. 1	- Операція 1 в Орг. 1
4. Погоджувати з Орг. 2	- Операція 2 в Орг. 2
5. Погоджувати з орг. 3	- Операція 3 в Орг. 3
6. Кінець процесу	3. Ухвалено рішення
	4. Кінець процесу

## Завдання 12

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись даними таблиці, визначити тип кожної операції процесу оформлення кредиту IBM Credit з точки зору доданої вартості.
2. Побудувати діаграму Харрінгтона вихідного варіанта процесу
3. Зробити висновки про операції, що підлягають виключенню.

Таблиця – Вихідні дані

Операція	Тривалість	Вартість	Тип операції
Прийняти дзвінок	10 хв.	20	
Заповнити бланк заявки	10 хв.	10	
Направити заявку для перевірки платоспроможності	1 день	10	
Ввести інформацію в комп'ютер	5 хв.	15	
Перевірити платоспроможність	10 хв.	50	
Записати відомості про платоспроможність на бланк заявки	3 хв.	10	
направити заявку для оформлення договору	1 день	10	
Сформувавати текст договору	30 хв.	50	
Ввести інформацію про особливі умови на бланк заявки	5 хв.	15	
Направити інформацію для визначення ставки кредиту	1 день	10	
Ввести дані в електронну таблицю	5 хв.	40	
Записати розмір ставки на бланку заявки	1 хв.	5	
Направити документи для відправки торговому агенту	1 день	25	
Підготувати лист торговому агенту	15 хв.	20	
Направити документи поштою	2 години	30	
РАЗОМ:			

## Завдання 13

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись даними таблиці, визначити тип кожної операції процесу оформлення кредиту IBM Credit з точки зору доданої вартості.
2. Побудувати діаграму Харрінгтона покращеного варіанта процесу
3. Пояснити, які операції було виключено і чому.

Таблиця – Вихідні дані

Операція	Середня тривалість	Середня вартість (умовно), \$	Результат операції	Категорія (ДДЦ, ДДО, ДНЦ)
Прийняти дзвінок	10 хв.	20		
Заповнити бланк заявки	10 хв.	10		
Направити заявку для перевірки платоспроможності	1 день	10		
Ввести інформацію в комп'ютер	5 хв.	15		
Перевірити платоспроможність	10 хв.	50		
Записати відомості про платоспроможність на бланк заявки	3 хв.	10		
направити заявку для оформлення договору	1 день	10		
Сформувати текст договору	30 хв.	50		
Ввести інформацію про особливі умови на бланк заявки	5 хв.	15		
Направити інформацію для визначення ставки кредиту	1 день	10		
Ввести дані в електронну таблицю	5 хв.	40		
Записати розмір ставки на бланку заявки	1 хв.	5		
Направити документи для відправки торговому агенту	1 день	25		
Підготувати лист торговому агенту	15 хв.	20		
Направити документи поштою	2 години	30		
РАЗОМ:				

## **Завдання 14**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу отримання дозволів на будівництво.
2. Виявити недоліки й слабкі місця процесу.
3. Визначити шляхи реорганізації і вказати принципи реорганізації, що можуть бути застосовані

#### **Текстовий опис процесу отримання дозволу на будівництво**

Щоб отримати такий дозвіл, забудовник подає в міськвиконком заяву, після отримання позитивної резолюції починається процес ухвалення рішення про можливість будівництва (при позитивному рішенні буде видано дозвіл на будівництво).

1. Забудовник подає початкові документи районному архітекторові (попередній опис майбутньої будівлі з вказівкою всіх істотних параметрів; документи, що підтверджують права забудовника на земельну ділянку, документи, що підтверджують наявність у забудовника необхідних для будівництва грошових коштів). Архітектор ухвалює рішення про принципову можливість будівництва даного об'єкта на даній ділянці і дає дозвіл на розробку ескізного проекту.

2. Забудовник подає документи в проектну організацію, яка розробить початковий проект.

3. Забудовник подає ескізний проект для узгодження в управління соціально-економічного розвитку міськвиконкому (забудовники зобов'язані брати участь в розвитку й реконструкції міських інженерних мереж, але не більше 25% від кошторисної вартості будівництва. Конкретну величин

відрахувань для кожного об'єкта і встановлює управління соціально-економічного розвитку міськвиконкому).

4. Забудовник, маючи ескізний проект і документ про встановлену суму відрахувань на розвиток міських інженерних мереж, погоджує з ТПО "Харьковкоммунпровод", ТПО "Харьковкоммуночиствод", АК "Харьковоблэнерго", Харьковгаз конкретні роботи, які він повинен виконати про що складаються відповідні документи.

5. Забудовник, маючи ескізний проект зі УСІМА матеріалами узгоджень, подає його в управління містобудування і архітектури де складається АКТ ПОПЕРЕДНЬОГО УЗГОДЖЕННЯ МІСЦЯ РОЗТАШУВАННЯ ОБ'ЄКТА. Даний акт підписують: головний санітарний лікар Харкова (підтверджує можливість відповідність даного об'єкту санітарним нормам), начальник управління пожежної охорони (підтверджує відповідність протипожежним нормам), начальник управління екології (відповідність екологічним нормам), перший заступник мера.

6. На сесії міськвиконкому дають дозвіл на проектування об'єкта.

7. Забудовник робить замовлення проектній організації, яка розробляє робочий проект.

На сесії міськвиконкому видається дозвіл на будівництво.

## **Завдання 15**

### **Питання контрольного завдання**

1. Користуючись даними таблиці, побудувати схеми послідовності виконання операцій відповідно до зазначених принципів реорганізації процесів.
2. Визначити, за рахунок чого досягається підвищення ефективності при використанні зазначених принципів
3. Визначити сферу застосування зазначених принципів

Таблиця – Вихідні дані

Виконавці ухвалюють рішення

До реорганізації	Після реорганізації
1. Початок процесу	1. Початок процесу
2. Виконавець виконує операцію 1	2. Якщо питання не важливе, то подальші операції виконуються без контролю, Якщо важливе - з контролем.
3. Виконавець виконує операцію 2	3. Виконавець виконує операцію 1
4. Виконавець виконує операцію 3	4. Виконавець виконує операцію 2
5. Керівник контролює виконання операцій	5. Виконавець виконує операцію 3
6. Кінець процесу	6. Керівник контролює виконання операцій
	7. Кінець процесу

**Завдання 16**

**Питання контрольного завдання**

1. Користуючись даними таблиці, побудувати схеми послідовності виконання операцій відповідно до зазначених принципів реорганізації процесів.
2. Визначити, за рахунок чого досягається підвищення ефективності при використанні зазначених принципів
3. Визначити сферу застосування зазначених принципів

Таблиця – Вихідні дані

Робота виконується там, де її доцільно робити (виведення роботи за межі організаційних структур)

До реорганізації	Після реорганізації
1. Початок процесу	1. Початок процесу
2. Операція 1	2. Операція 1
3. Операція 2	3. Операція 2
4. Операція 3	4. Операція 3
5. Операція 4	5. Отримати результат операції 4 від Організації 2
6. Операція 5	6. Операція 5
7. Операції 6	7. Операції 6
8. Операція 7	8. Операція 7
9. Кінець процесу	9. Кінець процесу



## Завдання 17

### Питання контрольного завдання

1. Користуючись даними таблиці, побудувати схеми послідовності виконання операцій відповідно до зазначених принципів реорганізації процесів.
2. Визначити, за рахунок чого досягається підвищення ефективності при використанні зазначених принципів
3. Визначити сферу застосування зазначених принципів

Таблиця – Вихідні дані

Відповідальний менеджер є єдиною точкою контакту

До реорганізації	Після реорганізації
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Початок процесу</li><li>2. Операція 1 в підр. 1</li><li>3. Подр. 1 передає справу в підр. 2</li><li>4. Операція 2 в підр. 2</li><li>5. Подр. 2 передає справу в підр. 3</li><li>6. Операція 3 в підр. 3</li><li>7. Кінець процесу</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Початок процесу</li><li>2. Операція 1 в підр. 1</li><li>3. Операція 2 в підр. 2</li><li>4. Операція 3 в підр. 3</li><li>5. Кінець процесу</li><li>6. Паралельно операціям 1,2,3 відповідальний менеджер забезпечує координацію</li></ol>

#### **4. ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Поняття бізнес-процесів.
2. Підходи до вдосконалення бізнес-процесів. Методика швидкого аналізу рішення.
3. Підходи до вдосконалення бізнес-процесів. Бенчмаркінг процесу.
4. Підходи до вдосконалення бізнес-процесів. Концентроване удосконалення покращення процесу.
5. Підходи до вдосконалення бізнес-процесів. Реінжиніринг процесу.
6. Моделювання бізнес-процесів. Підходи і методи.
7. Необхідність моделювання бізнес-процесів.
8. Процесно- й предметно- орієнтовані підходи до моделювання, їх недоліки й переваги.
9. Технологія APIC - архітектура інтегрованих інформаційних систем. Інструментальний засіб ARIS.
10. APIC, можливості інструментального засобу ARIS.
11. CASE-технології в моделюванні бізнес-процесів, еволюція CASE-технологій.
12. CASE-технології в моделюванні бізнес-процесів, класифікація CASE засобів.
13. CASE-технології в моделюванні бізнес-процесів, склад, структура і функціональні особливості CASE-засобів.
14. Роль інформаційних технологій у вдосконаленні бізнес-процесів. Досвід ІБМ Кредит.
15. Роль інформаційних технологій у вдосконаленні бізнес-процесів. Досвід Форд Мотор.
16. Роль інформаційних технологій у вдосконаленні бізнес-процесів. Досвід Кодак.
17. Організація вдосконалення бізнес-процесів: Команда проекту вдосконалення бізнес-процесів.
18. Організація вдосконалення бізнес-процесів: лідер проекту.
19. Організація вдосконалення бізнес-процесів: план проекту.
20. Організація вдосконалення бізнес-процесів: умови успішного виконання проекту.
21. Документування бізнес-процесів: визначення цілей документування.
22. Документування бізнес-процесів: рівень деталізації документування.

23. Документування бізнес-процесів: розробка набору методик документування.
24. Визначення можливостей для покращення бізнес-процесів.
25. Причини дефектів бізнес-процесів.
26. Аналіз своєчасності виконання, тривалості й вартості бізнес-процесів.
27. ABC-аналіз бізнес-процесів.
28. Принципи вдосконалення бізнес-процесів: Вертикальне стиснення.
29. Принципи вдосконалення бізнес-процесів: Горизонтальне стиснення.
30. Принципи вдосконалення бізнес-процесів: Аутсорсінг.
31. Принципи вдосконалення бізнес-процесів: Мінімізація контролю.
32. Принципи вдосконалення бізнес-процесів: Децентралізація.
33. Принципи вдосконалення бізнес-процесів: Контактний менеджер.
34. Проектування нових бізнес-процесів.
35. Впровадження бізнес-процесів: Формування команди впровадження нових бізнес-процесів.
36. Впровадження бізнес-процесів: розробка плану впровадження.
37. Впровадження бізнес-процесів: порівняння результатів з цілями.
38. Концепція неперервного покращення бізнес-процесів.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Калянов Г.Н. CASE-технологии: консалтинг в автоматизации бизнес-процесов. - М.: Высшая компьютерная школа МГУ, 2000.
2. Кондратьев В.В. Реструктуризация управления компанией. - М.: Инфра-М, 2000.
3. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. - К: Лібра, 2002.
4. Романов Д.А. Правда об электронном документообороте. - М.: ДМК, 2002.
5. Скрипкин К.Г. Экономическая эффективность информационных систем. - М.: ДМК, 2002.
6. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. М.: Тандем, 1998.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. - СПб: Изд-во Санкт-Петербургского уни-та, 1997.
8. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. - СПб: Бмикро, 2002.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ГРИНЕНКО Володимир Володимирович

Методичні вказівки до виконання контрольних завдань з дисципліни  
„Аналіз і удосконалення бізнес-процесів”( для студентів 4 курсу денної та 3  
курсу заочної форм навчання за напрямом підготовки 0502 (6.030601) –  
„Менеджмент”

Редактор *М.З. Аляб'єв*

План 2009, поз.470М

Підп. до друку 18.11.2009  
Друк на ризографі.  
Зам. №

Формат 60 x 84 1/16  
Ум. друк. арк. 1,1  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювачі  
Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК №731 від 19.12.2001